

Marcelo Reis Jorge

**MOTIVAÇÃO:
ESTUDO DO QUADRO DE PESSOAL
DO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA**

Monografia

Curso de Pós-Graduação em Administração de Órgãos do Poder
Judiciário e Ministério Público

Universidade Gama Filho – UGF
Centro de Ensino Tecnológico de Brasília – CETEB

Orientador: Prof. Robélio Ferreira Gomes

Brasília
2008

JORGE, Marcelo Reis

Monografia. Motivação: Estudo do Quadro de Pessoal do Superior Tribunal de
Justiça – Universidade Gama Filho. Programa de Pós-Graduação. Brasília,
2008.

25p.

Marcelo Reis Jorge

**MOTIVAÇÃO: ESTUDO DO QUADRO DE PESSOAL DO
SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA**

Esta monografia foi julgada e aprovada para obtenção do título de
**Especialista em Administração de Órgãos do Poder Judiciário e Ministério
Público**

Brasília, de julho de 2008.

Orientador: Robélio Ferreira Gomes

À minha querida Jack,
Que, mesmo neste momento difícil,
Encontrou disposição e ânimo para
apoiar-me nos meus estudos, demonstrando
que sempre podemos algo mais,
quando nos guiamos por princípios superiores.
Aos nossos filhos Juliana e Henrique

Agradecimentos

À Universidade Gama Filho
Ao Departamento de Pós-Graduação
Ao Centro Tecnológico de Brasília
Ao orientador Prof. Robério Ferreira Gomes,
Pelo acompanhamento e orientação constantes.
Aos professores do Curso de Pós-Graduação
Aos gerentes e colegas da Coordenadoria de Pagamento
À Seção de Movimentação de Pessoas

A todos os que direta e indiretamente
contribuíram para a realização
deste trabalho

“Concluo uma vida vivida às carreiras, em afã, adiando continuamente as coisas verdadeiramente importantes, a vida verdadeira, para fazer outras, distantes como miragens e, por fim, inúteis.”

G. Cagliari, Presidente do ENI

RESUMO

Através do levantamento de dados em pesquisas e entrevistas foram buscados elementos para o estudo da motivação dos servidores do Superior Tribunal de Justiça e seu grau de satisfação com a Instituição; conhecer as principais práticas e políticas de gestão de pessoas, de modo a constatar a existência ou não de problemas de motivação.

Do estudo realizado resultou a constatação que o STJ é uma instituição que oferece condições propícias a um bom ambiente de trabalho e à motivação dos servidores, atuando no desenvolvimento de seus quadros de pessoal e dos gerentes, que cuida do clima organizacional: ambiente físico e políticas de RH, além de realizar um eficiente planejamento estratégico, tendo obtido uma ótima colocação na comparação com outras empresas públicas e privadas.

Pontuais problemas de motivação são devidos ao contexto de mudança nas relações de trabalho por que passa o mundo atualmente, com revisão nos conceitos e práticas do trabalho e a imposição do desafio de novas práticas de gestão.

Palavras-chave: motivação, liderança, gestão de pessoas.

ABSTRACT

Through the data survey acquired from the inquiries and interviews, elements to understand the motivation of STJ's servants and also the level of their satisfaction with that institution were searched. This approach tried to be acquainted with the mains practices and policies of people management so as to evidence the possible existence of motivation problems.

From the accomplished study it follows that the STJ offers favorable conditions to a pleasant environment of work and to servants' motivation, acting towards the development of its employees and managers. This institution also takes care of the organizational atmosphere: physical environment and policies of human resource, besides carrying out an efficient strategic planning, obtaining an excellent placing in the comparison with other public and private enterprises.

Punctual problems of motivation are owed to the context of change in work relations over which the world is going through at present, with revision in the concepts and techniques of work and the imposition of the challenge of new management practices.

Key-words: motivation, leadership, people management.

SUMÁRIO

1. Introdução	P. 1
2. O Desenvolvimento Gerencial	P. 1
3. A Definição de Objetivos e o Planejamento Estratégico Institucional	P. 3
4. O Perfil do Servidor do STJ	P. 4
5. Clima e Cultura Organizacionais	P. 5
6. Auto-Desenvolvimento e Qualidade de Vida	P. 10
7. O Problema da Motivação	P. 10
8. Experiência da Coordenadoria de Pagamento	P. 12
9. Conclusão	P. 13

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo sobre motivação dos quadros de pessoal do Superior Tribunal de Justiça justifica-se pela percepção do autor, em observações e conversas, ao longo de nove anos de atuação na área de desenvolvimento de pessoas, de que, embora o STJ seja uma organização preocupada em proporcionar as melhores condições físicas e de ambiente, além do constante desenvolvimento de seus servidores, tem problemas de motivação, tanto é que não atingiu ainda a meta estabelecida de um nível de satisfação dos colaboradores com a Instituição acima de 80%.

O tema da motivação é exaustivamente pesquisado e debatido pelos psicólogos organizacionais, entretanto buscou-se neste trabalho colaborar com uma visão mais voltada à Administração e à gestão, que busque confirmar ou descartar a existência de problemas de motivação e liderança.

O inconsciente coletivo muitas vezes nega, nas pesquisas internas realizadas para mapear o clima organizacional, questões como o relacionamento com a chefia e entre os pares e também outras relacionadas às aspirações na carreira, questões essas altamente influentes na motivação.

No STJ ocorrem falhas no gerenciamento das pessoas que levam à sua desmotivação para o trabalho ou o próprio ambiente ou a cultura do Tribunal não oferecem ainda espaço a uma gestão estratégica, mais moderna e eficaz?

2. O DESENVOLVIMENTO GERENCIAL

O Superior Tribunal de Justiça, desde a sua criação em 1988 sempre se preocupou com a gestão de pessoas e o desenvolvimento do seu quadro de gerentes, sendo a área responsável por esses trabalhos referência entre outros tribunais e instituições públicas.

Em 1996 foi contratada consultoria para desenvolver o **Programa de Treinamento Gerencial Modular – PTGM**. À época, a cultura gerencial era ainda iniciante e a organização, ainda nova, procurava moldar-se a novos padrões de eficiência, principalmente com a adoção de procedimentos informatizados.

Com o aval das teorias motivacionais de então, procurou-se dar aos gerentes uma visão da evolução da administração do trabalho e dos recursos humanos, a passagem da administração científica para uma abordagem mais humana do trabalho.

Ao final desse primeiro “treinamento gerencial” aos participantes era proposto desenvolver uma síntese, na forma de uma matéria jornalística. Chamou a atenção a seguinte manchete: “O PTGM não decola no STJ”.

Essa manifestação e outras sinalizavam a existência de uma cultura organizacional muito burocratizada e conservadora que não dava espaço às novas técnicas de gerenciamento propostas.

Seguiu-se perseverante o esforço pelo desenvolvimento gerencial.

Entre 1999 e 2000 montou-se uma equipe de **Consultoria Interna** voltada a auxiliar os gerentes do Tribunal. Apesar do grande investimento no preparo dos consultores, essa iniciativa não teve grande aceitação e crédito entre os gerentes do STJ, apesar de terem-se obtido excelentes resultados junto às áreas que solicitaram seus serviços.

A consultoria externa, bem mais cara, acaba por ter melhor aceitação, mesmo que não resulte em efetivo sucesso.

A partir de 2002, uma nova abordagem trouxe melhores resultados. Desenvolveu-se para os gerentes o **Clube de Líderes**, no qual, em reuniões conduzidas por um facilitador, eram desenvolvidos temas gerenciais e promovida a troca de experiências entre os gerentes. Esse espaço para debate e troca de experiências mostrou-se bastante eficaz e trouxe valorosas contribuições ao gerenciamento do STJ.

É imprescindível Investir continuamente nos gerentes, seja porque os quadros se renovam, seja porque surgem novas teorias nesse processo que integra disciplinas sociais e técnicas.

As últimas iniciativas do STJ, a partir de 2006, vão no sentido de instituir a gerência estratégica, com alinhamento de metas ao planejamento estratégico do Tribunal; a educação corporativa e a gestão por desempenho.

3. A DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS. E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Segundo Yoshio Kondo¹ “O que há de mais importante quando estamos trabalhando, quer estejamos executando uma tarefa por nós mesmos ou fazendo com que colegas ou subordinados a executem, é **alcançar os reais objetivos do trabalho**. Um dos pré-requisitos para ser bem-sucedido nisso é que esses objetivos reais do trabalho tenham sido claramente expostos às pessoas envolvidas e que elas tenham entendido e reconhecido a importância de atingi-los”. [Grifo nosso].

Esse é um importante aspecto na questão da motivação: ou vamos tratar as pessoas como máquinas ou vamos empregá-las para trabalhar com máquinas. Sem dúvida a segunda proposição é a de uma abordagem mais humana no gerenciamento do trabalho.

Quando informamos claramente às pessoas os objetivos a serem atingidos e damos-lhes a liberdade, tão grande quanto possível quanto aos meios e métodos a serem utilizados, criamos algo fundamental ao sucesso do trabalho que é o compromisso; as pessoas passam a envolver-se com as tarefas e a pensar na melhor forma de alcançar os objetivos.

Nisso o STJ também já conquistou grande avanço, ao criar, desde 2000, o **Escritório de Projetos**, responsável pela elaboração do planejamento estratégico do Tribunal, o alinhamento das ações e metas das unidades aos objetivos institucionais e pela definição dos projetos estratégicos do Tribunal. Também foi criada a **Cadeia de Valor do STJ**.

Essa dinâmica propicia e facilita o entendimento da missão do Tribunal e o engajamento do servidor no cumprimento do objetivo e no alcance da missão. Contudo, nesse mesmo período, de 2000 a 2008, foi grande a renovação do quadro funciona que passou de 2.207 a 2.616 servidores, a maioria mais jovem e, talvez, não se tenha conseguido transmitir, eficientemente, todo esse encadeamento do objetivo das unidades com o objetivo do Tribunal. É fundamental, pois, o papel dos gerentes na correção dessa deficiência.

¹ KONDO, Yoshio. *Motivação Humana*. São Paulo: Gente, 1ª Edição, 1994. P. 49.

4 O PERFIL DO SERVIDOR DO STJ

O Superior Tribunal de Justiça possui atualmente uma força de trabalho composta de:

2616 Servidores.

776 Terceirizados.

642 Estagiários.

Entre os servidores, 63% são homens e 37% são mulheres.

1% possui Mestrado

23% possuem curso de pós-graduação.

50% têm nível superior.

21% concluíram o Ensino Médio

4% concluíram o Ensino Fundamental.

A faixa etária dos servidores está assim distribuída:

3% até 25 anos.

29% entre 26 e 35 anos.

41% entre 36 e 45 anos.

27% possuem mais de 45 anos.

Quanto ao tempo de serviço na Instituição:

2% possuem menos de 5 meses.

32% entre 5 meses e 4 anos.

29% entre 5 e 15 anos.

31% entre 16 e 25 anos.

7% possuem mais de 25 anos.

O salário médio é de R\$ 5.796,11

Fonte: Registros Funcionais do Superior Tribunal de Justiça.

A análise do perfil do servidor do STJ nos permite afirmar que o Tribunal é composto por pessoas de ótimo nível educacional e social. Certamente são pessoas que têm preenchidas a maioria das suas necessidades, considerada a hierarquia das necessidades humanas de Maslow²: necessidades fisiológicas,

² Abraham Maslow (1/4/1908 – 8/6/1970), psicólogo americano.

de segurança, sociais, necessidades do ego ou de auto-estima e as de auto realização.

A média salarial é puxada para cima pelos servidores mais antigos que possuem os melhores salários, porém não demonstra a realidade de 34% que possuem menos tempo de tribunal, até 4 anos e 11 meses e que percebem proventos inferiores a R\$ 2.400,00 reais.

Evidencia-se que são pessoas que aspiram por crescimento na carreira e que valorizam o tempo livre para desenvolverem outras atividades.

5. CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAIS

Periodicamente, o STJ realiza a pesquisa de clima como forma de mensurar o grau de satisfação dos integrantes da Organização em relação a diferentes aspectos da sua cultura.

Em 2005, no período de 10 a 28 de outubro, a pesquisa buscou identificar o grau de satisfação dos respondentes com o ambiente de trabalho, a partir da avaliação dos seguintes fatores:

- Comunicação – 59%
- Gestão de Processos – 69%
- Liderança – 72%
- Recursos/condições ambientais – 69%
- Relacionamento – 71%
- Satisfação/motivação – 68%
- Visão Sistêmica – 83%

O perfil dos respondentes à pesquisa revelou que a maioria são servidores com mais de 5 anos e menos de 15 anos de casa, com idade entre 26 e 35 anos, com nível superior completo, do sexo feminino e não ocupantes de função gerencial.

O índice de satisfação geral apurado no Tribunal foi de 69,94% (meta = 80%).

Enquanto alguns índices tiveram queda, em comparação com a pesquisa de clima de 2004 (Relacionamento – de 79% para 71%; Gestão de

Processos – de 80% para 69%; Comunicação – de 73% para 59%), os indicadores de liderança e satisfação/motivação mantiveram-se estáveis.

Em 2007, no período de 17 a 29 de maio, o Superior Tribunal de Justiça participou da *Pesquisa Melhores Empresas para Você Trabalhar 2007*, realizada pela Editora Abril em parceria com a Fundação Instituto de Administração – FIA, da Universidade de São Paulo – USP. Essa pesquisa substituiu, em 2007, a medição do clima organizacional.

Os órgãos e empresas do setor público foram convidados a participar pela primeira vez dessa pesquisa, considerada a mais importante do país para mensuração do clima organizacional nas instituições.

Embora o STJ tenha ficado entre as 220 organizações pré-classificadas, não obteve a pontuação necessária para classificar-se entre as 150 melhores empresas. Tornou-se, entretanto, o primeiro órgão público pré-classificado e recebeu o sumário executivo contendo os resultados e a análise comparativa com outras instituições públicas e privadas.

O Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho – (IQAT) avaliou, através de 64 perguntas, quatro indicadores: Identidade, Satisfação e Motivação, Aprendizado e Desenvolvimento e Liderança.

A Identidade mede a relação dos servidores com a estratégia e o negócio da Instituição e o quanto a organização corresponde a seus valores pessoais.

Satisfação e Motivação incluem itens como salário, bônus, o trabalho em si, o ambiente físico e as perspectivas de crescimento que a organização oferece.

Aprendizado e Desenvolvimento incluem fatores como aprendizado e desenvolvimento no trabalho, educação corporativa e oportunidades de promoção.

Liderança avalia a percepção dos respondentes quanto à atuação dos gestores nos itens: habilidade de comunicação, estímulo ao desenvolvimento da equipe e se são confiáveis, justos e coerentes em seus discursos e atitudes.

O Índice de Qualidade na Gestão de Pessoas – (IQGP), obtido por meio da avaliação das políticas e práticas de RH declaradas pela organização, avaliou as seguintes categorias: Estratégia e Gestão, Liderança, Políticas e Práticas e Cidadania Empresarial.

O Índice de Felicidade no Trabalho – (IFT) que é o índice geral das “Melhores Empresas Para Você Trabalhar” é composto de:

- 70% - equivalentes à percepção dos servidores sobre a organização – (IQAT).
- 25% - referentes às políticas e práticas de gestão de pessoas – (IQGP).
- 5% - devidos à visita do jornalista à empresa.

Com a resposta de 83,60% dos participantes, o STJ obteve os seguintes resultados:



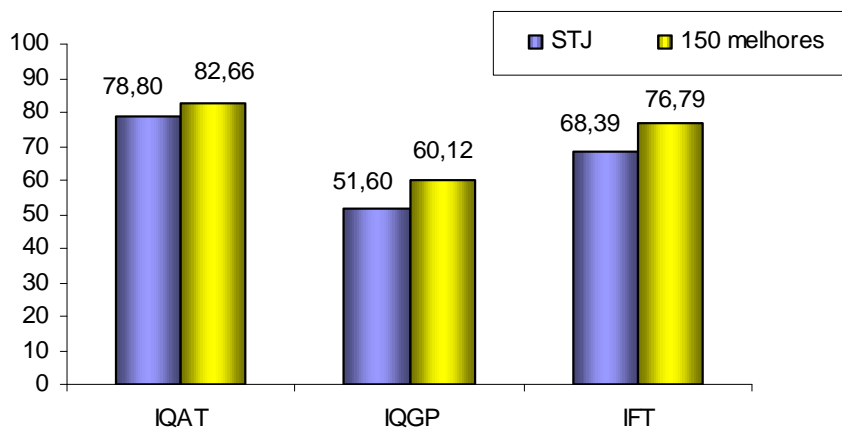
Informações Gerais

STJ x 150 Melhores Empresas

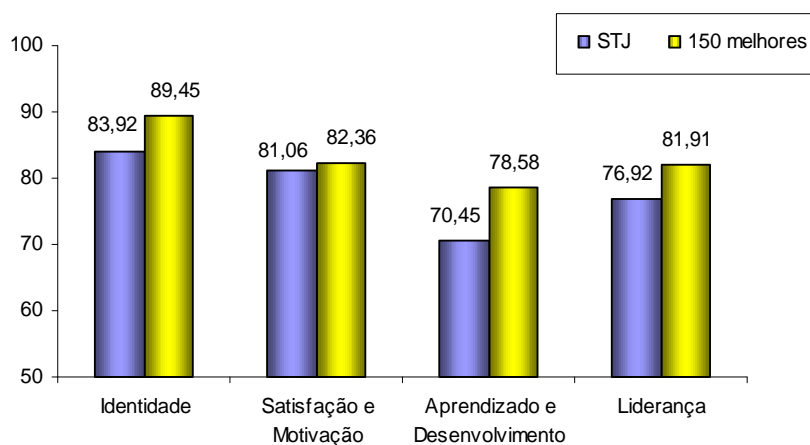
	STJ	Média das 150 melhores
Tempo de Operação	18	38
Nº de Empregados	2443	3010
Nº de Homens	1259	1917
Nº de Mulheres	1184	1093
Salário Médio	5.796,11	2.432,00



Índices Alcançados STJ x 150 Melhores Empresas (Pontuação de 0 a 100)



Resultados por Categoria IQAT





Questões com Maior Pontuação IQAT

- ✚ Os produtos e serviços de minha empresa são muito importantes para nossa sociedade - **97,36 pontos**
- ✚ Trabalhar nesta empresa dá segurança e tranquilidade para mim e para minha família - **96,15 pontos**
- ✚ A empresa atende adequadamente às minhas necessidades nas áreas de saúde e outros benefícios - **94,24 pontos**



Questões com Menor Pontuação IQAT

- ✚ Considero justos os critérios de promoção e carreira adotados nesta empresa - **56,82 pontos**
- ✚ Esta empresa me estimula a conhecer o trabalho realizado pelos meus colegas - **60,72 pontos**
- ✚ Meu (Minha) chefe ajuda a decidir o que devo fazer para aprender mais - **63,09 pontos**

Fonte: Sumário Executivo das “150 Melhores Empresas” Revistas Você S/A e Exame FIA/USP

Os resultados das pesquisas apresentadas confirmam que o STJ é um ótimo órgão para se trabalhar que proporciona condições propícias a uma

motivação positiva, sejam elas condições físicas, de instalações e equipamentos, sejam de natureza relacional: desenvolvimento de gerentes e servidores e espaço para manifestação.

6. AUTO-DESENVOLVIMENTO E QUALIDADE DE VIDA

Levar as pessoas à reflexão e à criação de uma cultura de auto-desenvolvimento constante é uma ação louvável que começou a ser implantada no Superior Tribunal de Justiça em 1999.

Por iniciativa da então Secretaria de Recursos Humanos foram implantados seminários internos de pequenas turmas para a reflexão de temas ligados ao auto-desenvolvimento que alertavam para o problema da fragmentação da pessoa humana e da sociedade. Era o embrião do Programa STJ de Qualidade de Vida que viria a ser implantado em agosto de 2000.

O Programa de Qualidade de Vida foi criado com propostas de melhoria do ambiente de trabalho e das relações interpessoais, diminuição do absenteísmo e do sedentarismo, entre outras.

Na sua proposta, não pretendeu afirmar que haveria aumento da produtividade do pessoal, entretanto, passados oito anos de sua criação, é notável a contribuição que este programa trouxe para a melhoria do ambiente de trabalho e para a uma positiva mudança de cultura da casa.

Outra ação institucional voltada para a qualidade de vida pessoal e no trabalho é o Programa Alvorecer, responsável pela prevenção e tratamento da dependência química.

7. O PROBLEMA DA MOTIVAÇÃO

Elencadas as principais ações institucionais em prol do desenvolvimento pessoal, das lideranças e da qualidade de vida no trabalho existentes no Superior Tribunal de Justiça, perguntamos:

Pode ainda haver alguma deficiência?

Onde agir para melhorar ainda mais o clima organizacional e a motivação do pessoal?

Apesar de Obsoletas as premissas de Taylor³, observa-se que as organizações continuam a praticá-las ao estimularem a remuneração por produção “com evidente subemprego da inteligência e capacidade criativa de milhões de seres humanos”. [Kondo]

O STJ não difere dessa tendência ao se proporem nos Gabinetes de Ministros cotas de produção no julgamento de processos. O problema não é o estabelecimento de metas e sim conseguir a correta administração das pessoas na busca do alcance das metas propostas.

Outro problema muito comum atualmente é o fato de as organizações não conseguirem a correta relação entre desempenho e recompensas. Recompensam a rotatividade em vez da lealdade; a individualidade em vez do trabalho em equipe; a obediência em vez da criatividade.

Engenheiros e japoneses têm muito a contribuir quando a questão é obter produtividade e motivação. Aqueles porque desenvolvem suas atividades com grande senso de praticidade e têm muita facilidade em lidar com verdade e sinceridade. Há inclusive excelentes propostas de programas de qualidade de vida no trabalho de engenheiros. Já os japoneses, são especialistas em padronização e motivação de pessoal. Seguramente as empresas japonesas sabem ser competitivas externamente e uma verdadeira equipe de trabalho internamente, onde todos colaboram e não há competitividade irresponsável.

Sobre o exemplo da administração japonesa diz o professor Leboeuf⁴: “De fato, uma das melhores lições a se aprender com o Japão é o uso apropriado do trabalho em equipe e da concorrência para aumentar a produtividade. No Japão, é encorajada a concorrência cerrada entre as firmas para produzir os melhores resultados possíveis destinados ao mercado mundial. Mas dentro das empresas e grupos de trabalho, a harmonia, o trabalho de equipe e a cooperação têm precedência. Um dos seus slogans favoritos é: *nenhum de nós é tão capaz quanto todos nós juntos*.”

³ Frederick Winslow Taylor (1865 – 1915), engenheiro americano, propunha a administração científica do trabalho. Acreditava que oferecendo instruções sistemáticas e adequadas aos trabalhadores, ou seja, treinando-os, haveria possibilidade de fazê-los produzir mais e com melhor qualidade. Fonte: Textos do Programa de Treinamento Gerencial Modular – PTGM, 1996 – Consultoria Treinar, atual Visão e Ação e Jornal Livre - www.jornallivre.com.br/57365/

⁴ LEBOEUF, Michael, Ph.D. Obtendo Resultados – Como Contagiar as Pessoas com a sua Motivação. Rio de Janeiro: Record, 1ª Edição, 1996. P. 109.

O trabalho de equipe raramente acontece por acaso. Ele ocorre quando a administração faz dele uma prioridade e estrutura o trabalho e a organização de forma que estimule a cooperação. Em suma, se você quer estrelas, recompense suas estrelas. Mas se você quer jogadores de conjunto, recompense o trabalho de equipe”. [Leboeuf]

8. EXPERIÊNCIA DA COORDENADORIA DE PAGAMENTO DO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA

“Para que sejamos motivados, é essencial inserir no nosso trabalho do dia-a-dia os fatores que levam à satisfação. Entre os fatores que são extremamente eficazes em motivar pessoas podemos incluir: envolver funcionários na elaboração de padrões de trabalho e no estabelecimento de metas de trabalho, avaliar seus resultados de forma correta e reconhecê-los de forma apropriada”. [Kondo]

Essa é exatamente uma prática da Coordenadoria de Pagamento do STJ.

A Coordenadoria de Pagamento é considerada uma unidade modelo pela excelência de seus trabalhos. Diante da impossibilidade de oferecer melhores salários, através de Funções Comissionadas, consegue motivar suas equipes a serem produtivas com ações gerenciais como:

Envolve os servidores na elaboração e revisão de rotinas de trabalho.

Estimula a participação em cursos.

Realiza o treinamento em serviço: periodicamente procedimentos internos como cálculos são revisados entre os colegas.

Valoriza a criatividade. Muitas ações vão além das atribuições da área. Obtêm-se excelentes resultados pelo estímulo ao estudo e à troca de experiências.

Promove um bom ambiente de trabalho. Com simplicidade, a sociabilidade, um dos componentes da motivação, é incentivada, num cordial ambiente de trabalho.

9. CONCLUSÃO

“O problema é como motivar pessoas não mais ignorantes e pobres, mas cultas e financeiramente estáveis?” [Masi. P. 242]

É muito válida a proposição de Masi. Ocorre hoje que o servidor chega com a percepção daqueles que já têm preenchidas suas necessidades básicas e passam a ter novas necessidades. Que esperam por uma reformulação na distribuição do trabalho, das riquezas, do tempo, do saber.

A partir da Segunda Guerra Mundial, houve a passagem da mentalidade da sociedade industrial para a pós-industrial, esta centrada na produção de bens não materiais: serviços, informação, símbolos, estética, valores. Hoje não são mais apreciados os valores da sociedade industrial: padronização, eficiência, produtividade.

Pela valorização da competitividade irresponsável e da agressividade nos negócios, estão-se perdendo as boas maneiras e a doçura das relações humanas.

A maioria dos trabalhos consiste em tarefas banais, repetitivas, tediosas, executivas, que requerem conhecimentos inferiores aos que o trabalhador possui e gostaria de valorizar.

“A era industrial livrou muitos da miséria, da fadiga, da dor e do autoritarismo, ao custo da extinção da criatividade e da flexibilidade. O burocrata matou o imaginativo e o empreendedor”. [Masi. P. 62]

Nessa evolução das relações do trabalho ocorreu a fragmentação da pessoa e da sociedade, perdendo-se a simplicidade de espírito, a bondade e a parcimônia.

O desenvolvimento organizacional foi tão fantástico e rápido que a natureza humana tem dificuldade em assimilar tantas mudanças. A eficiência no trabalho foi muito multiplicada. Foram criadas novas éticas e estéticas. Frequentemente sente-se falta da sinceridade nas relações de trabalho.

A chave para motivar esses trabalhadores de opinião, de modo a não tê-los mentalmente ausentes está na preparação de dirigentes criativos que busquem soluções simples para o problema da motivação. É um desafio

também para os profissionais de Gestão de Pessoas: sair da superficialidade para conseguir atingir corações e mentes.

“Sem motivação ruem a criatividade, a flexibilidade, a capacidade de intuir oportunamente os problemas, a disponibilidade de resolver rapidamente. Em vez de generosidade, triunfa o apego à garantia burocrática.” [Masi. P. 241]

A experiência da Coordenadoria de Pagamento é um bom exemplo de que é possível buscar caminhos, desenvolver equipes que superam o ritmo imposto pela burocracia e são mais produtivas.

Ainda sobre a mudança de paradigma na sociedade pós-industrial, Masi acrescenta: “A quantidade e a qualidade do trabalho, a abstração, a virtualidade, a flexibilidade e a criatividade que o caracterizam cada vez mais, a possibilidade de desestruturá-lo no tempo e no espaço, a progressiva confusão com o estudo e com o tempo livre desviam a atenção para o ócio e lhe conferem um valor novo. Na sociedade pós-industrial é impossível reduzir e melhorar o trabalho sem aumentar e melhorar o tempo livre.” [Masi. P.297]

As observações de Domenico de Masi, de 1999, confirmam e explicam, numa linguagem mais atual, as constatações da professora Claude Lévy-Leboyer, de 1994. Afirma a professora que a opção pela segurança no emprego levou à perda da satisfação com a atividade profissional. Perdeu-se sensibilidade, perdeu-se humanidade.

Aliás, Yoshio Kondo, também em 1994, observou que a chave para a motivação das pessoas depende da incorporação e da aplicação, no trabalho diário, dos componentes da humanidade que são a criatividade e a sociabilidade. O exercício da humanidade motiva mais que o dinheiro.

Na mudança de valores, o trabalho atualmente está sendo rediscutido enquanto obrigação e enquanto fonte de satisfação pessoal.

“Ter uma atividade remunerada regular e definida não corresponde mais a um desejo unânime” [Leboyer. P. 19]

Leboyer chama a atenção para a necessidade de uma perspectiva social do trabalho e do resgate da consciência profissional, quando o devotamento ao trabalho parece estar em desuso.

Insistir no controle sobre as pessoas resulta em queda da produtividade.

Outra constatação importante é que a redução do tempo de trabalho contribui para melhorar o clima social. Isso ficou provado no STJ quando a administração do Tribunal adotou, em 2005, o horário de seis horas em dois turnos e aumentou o horário de atendimento externo das 7h às 20h. Esse horário mais favorável é um fator importante para os que buscam o concurso público e agradou aos usuários externos, principalmente os advogados.

A máxima de Freud ⁵: “o trabalho é o laço mais forte com a realidade e um meio privilegiado de inserção social” não deixou de ser verdadeira. De fato o trabalho situa o indivíduo na sociedade e as experiências da vida ativa contribuem na construção da personalidade de cada um.

Esse é outro desafio para os gerentes e profissionais de gestão de pessoas: práticas que se transformaram em parte integrante das personalidades não serão modificadas apenas porque se melhora a condição econômica. É preciso resgatar o sentido do trabalho como fonte de satisfação pessoal e realização, bem como um componente da qualidade de vida.

“O novo desafio que marcará o século XXI é como inventar e difundir uma nova organização, capaz de elevar a qualidade de vida e do trabalho, fazendo alavanca sobre a força silenciosa do desejo de felicidade.” [Masi. P.330]

Deixamos como intenção dessa revolucionária mudança no mundo do trabalho este pensamento no sentido de uma evolução:

“Quem é mestre na arte de viver distingue pouco entre o trabalho e o seu tempo livre, entre a sua mente e o seu corpo, a sua educação e a sua recreação, o seu amor e a sua religião. Dificilmente sabe o que cada coisa vem a ser. Persegue simplesmente a sua visão de excelência em qualquer coisa que faça, deixando aos outros decidir se está trabalhando ou se divertindo. Ele pensa sempre em fazer ambas as coisas juntas.”

PENSAMENTO ZEN

⁵ FREUD, Sigmund (1856 – 1939) Médico Austríaco, fundador da Psicanálise. Fonte Dicionário Enciclopédico Ilustrado Veja Larousse. Editora Abril, 2006, vol. 15

BIBLIOGRAFIA

KONDO, Yoshio. *Motivação Humana “Um Fator-Chave para o Gerenciamento”*. São Paulo: Editora Gente, 3ª Edição, 1991.

LEBOEUF, Michael. *Obtendo Resultados “Como Contagiar as Pessoas com a Sua Motivação”* Rio de Janeiro: Editora Record, 1ª Edição, 1996.

LEBOYER, Claude Lévy. *A Crise das Motivações*. Editora Atlas, 1ª Edição, 1994.

COVEY, Stephen R. *Liderança Baseada em Princípios*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 6ª Edição, 2005.

DE MASI, Domenico. *O Futuro do Trabalho – Fadiga e Ócio na Sociedade Pós-Industrial*. Rio de Janeiro: Editora José Olympio. Brasília: Editora da UNB, 1999.

Dicionário Enciclopédico Ilustrado Veja Larousse. Editora Abril, 1ª Edição Brasileira, 2006.